

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE APARECIDA GARCIA ROSA
ANDREZZA DA SILVA SISANOSKI
ISADORA COLARES JERONYMO
JÉSSICA KARINE PIRUK DE MATOS

RECICLAGEM DO PROGRAMA 5S NA EMPRESA
MANULI FITASA DO BRASIL S/A.

CURITIBA
2013

ALINE APARECIDA GARCIA ROSA
ANDREZZA DA SILVA SISANOSKI
ISADORA COLARES JERONYMO
JÉSSICA KARINE PIRUK DE MATOS

RECICLAGEM DO PROGRAMA 5S NA EMPRESA
MANULI FITASA DO BRASIL S/A.

Relatório final apresentado para obtenção de nota na disciplina de Implantação de Projetos Multidisciplinares, do Curso Superior de Tecnologia em Secretariado, do Setor de Educação Profissional e Tecnológica da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profª Ma. Zélia Freiburger

CURITIBA
2013

IDENTIFICAÇÃO

ACADÊMICAS

Nomes: Aline Aparecida Garcia Rosa

Andrezza da Silva Sisanoski

Isadora Colares Jeronymo

Jéssica Karine Piruk de Matos

Curso: Tecnologia em Secretariado

Período: 6º

Matrículas nº: GRR20110634

GRR20110964

GRR20116228

GRR20102684

Professor Orientador: Zélia Freiburger

EMPRESA CONCEDENTE PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO

Razão Social: Manuli Fitasa do Brasil S/A

CNPJ: 04.807.000/0003-10

Endereço: Rua Emílio Romani, 1200, CIC

Cidade: Curitiba

Estado: PR

CEP: 81460-020

Fone/Fax: (041) 2169-6000

Supervisor Técnico: Sandro Medeiros (sandro@manulifitasa.com.br)

AGRADECIMENTOS

Somos gratas a Deus por nos iluminar durante nossa trajetória, pelo dom da vida e pelo seu amor infinito, pois sem Ele nada somos.

Agradecemos as nossas famílias pelo apoio e compreensão nesse momento importante.

A professora Zélia Freiburger, que com muita atenção e paciência dedicou do seu valioso tempo para nos orientar em cada passo desse trabalho, e a professora Fernanda Landolfi Maia por apoiar a ideia de fazermos um projeto em que relacionamos o profissional de secretariado à gestão da qualidade dos processos de trabalho.

Obrigada as nossas colegas desta equipe por todos os momentos que fomos estudiosas, atentas e dedicadas, pela paciência, pelo sorriso, pelo abraço e pelas mãos que sempre se estendiam quando preciso.

Agradecemos a empresa Manuli Fitasa do Brasil S/A pela confiança em nos deixar reciclar um programa da qualidade que pode ser refletido em resultados financeiros e satisfação dos clientes internos e externos. Aos colaboradores que se propuseram a praticar os cinco senso em suas rotinas de trabalho e modificarem seus costumes com a certeza que teriam melhorias profissionais.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA | 7 |
| 2.1 QUALIDADE..... | 7 |
| 2.1.1 A importância da Certificação..... | 8 |
| 2.1.2 Política de Qualidade Manuli Fitasa | 8 |
| 3 METODOLOGIA | 9 |
| 3.1 MÉTODO: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 10 |
| 3.1.1 Programa 5S | 10 |
| 3.1.2 Implantação..... | 12 |
| 3.2 MÉTODO: CONCEITO DE REUNIÃO, AS REUNIÕES NA ATUALIDADE E AS ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NAS REUNIÕES..... | 13 |
| 3.3 MÉTODO: ELABORAÇÃO DE MANUAL EXPLICATIVO..... | 14 |
| 3.4 MÉTODO: ANÁLISE DE CAMPO E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE | 14 |
| 3.5 MÉTODO: REGISTRO DE DADOS FOTOGRÁFICOS..... | 18 |
| 4 DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES | 19 |
| 1ª ETAPA: ANÁLISE DO AMBIENTE..... | 19 |
| 2ª ETAPA: AÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PROJETO | 20 |
| 3ª ETAPA: REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE RECICLAGEM AOS FACILITADORES..... | 23 |
| 4ª ETAPA: PROCEDIMENTOS DE MELHORIA ADOTADOS NOS DEPARTAMENTOS PARA RECICLAGEM DO PROGRAMA..... | 25 |
| 5ª ETAPA: EXIBIÇÃO DOS RESULTADOS | 27 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 30 |
| REFERÊNCIAS..... | 32 |
| APÊNDICES | 35 |

1 INTRODUÇÃO

Este relatório visa expor as ações utilizadas para reciclar o Programa Cinco Sentos de Gestão da Qualidade (5S), na empresa Manuli Fitasa do Brasil, que é um projeto de implantação do Curso de Tecnologia em Secretariado.

O 5S surgiu no Japão após o final da II Guerra Mundial, na qual o país foi derrotado e sofreu uma enorme devastação. Perante a necessidade de se reerguer e se reinventar, as indústrias japonesas necessitavam colocar no mercado produtos de preço e qualidade capazes de competir com a Europa e Estados Unidos, e para isso foi criado o 5S possibilitando um ambiente de trabalho adequado com o intuito de se obter maior produtividade.

O objetivo específico da ferramenta 5S é melhorar as condições de trabalho e de qualidade de vida das pessoas, construindo um ambiente saudável, agradável e espaço propício para que os colaboradores possam transformar os seus potenciais e a sua força de trabalho em realização para a empresa.

O programa 5S já havia sido implantado na empresa Manuli Fitasa em 2009, porém não se manteve ativo devido à falta de manutenção, fiscalização e melhoria constante da aplicação do mesmo.

Atualmente, o profissional de secretariado tem que lidar com múltiplas tarefas em sua rotina de trabalho e também se relacionar com todos os níveis hierárquicos das empresas, prestando serviço com qualidade e agilidade. Ao analisar esse novo perfil e as novas exigências profissionais entende-se que sua atuação se tornou mais participativa. A atividade secretarial passou do simples exercício de apoio administrativo para o papel de assessoria direta do nível estratégico da organização, apoiando de forma mais eficaz as empresas na obtenção de resultados. É fundamental que o profissional de secretariado conheça as ferramentas da qualidade, para que possa aplicá-las em sua rotina de trabalho e para que também possa ser peça chave na implantação e melhoria de programas da qualidade nas empresas, como é o caso do Programa 5S, alvo deste trabalho acadêmico.

2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Manuli Fitasa do Brasil S.A., CNPJ: 04.807.000/0003-10, foi criada através da junção da empresa nacional Fitasa com a empresa italiana Manuli, fabricante de filme *stretch*¹ e hoje atua na área de fechamento e proteção de embalagens, com especialização em filmes, fitas adesivas, fitas técnicas, máquinas e equipamentos para fechamento de embalagens.

A Matriz da Manuli Fitasa no Brasil fica estrategicamente localizada na Cidade Industrial de Curitiba, polo fabril da capital paranaense, operando desde 1996 na produção e distribuição de seu portfólio de produtos para o Paraná e outros estados brasileiros. O endereço da matriz é Rua Emilio Romani, nº 1200/1250 – CIC, CEP: 81460-020 Curitiba – Paraná, e o telefone para contato é (41) 2169-6000.

A empresa já passou por inúmeros processos de modernização e expansão desde a sua fundação, processos estes, essenciais para o crescimento contínuo da empresa garantindo credibilidade e fixação da sua marca no mercado.

É da Unidade de Curitiba que a Manuli Fitasa exporta para Argentina, Uruguai, Paraguai, Colômbia, Chile e outros países sul-americanos, fortalecendo cada vez mais sua marca internacionalmente.

2.1 QUALIDADE

Reconhecida no mercado desde o início das operações como empresa que prioriza a qualidade de seus produtos e processos, como forma de melhoria contínua, o Grupo Manuli Fitasa conquistou a certificação de qualidade ISO 9001:2008 em 2009 e desde então tem obtido melhorias ainda maiores em todos os seus processos.

¹ É uma embalagem que tem a finalidade de proteger e unitizar cargas paletizadas e diversos produtos, garantindo o processo de movimentação e transporte, protegendo-os contra violação, poeira e umidade.

As certificações de qualidade são consideradas ativos importantes diante dos desafios tecnológicos e organizacionais de um mercado cada vez mais exigente e competitivo para a empresa.

2.1.1 A importância da Certificação

A norma ISO 9001:2008 prioriza a metodologia de Gestão da Qualidade, com base em princípios como melhoria contínua, liderança, foco no cliente, envolvimento de pessoas, abordagem do processo, enfoque sistêmico para a gestão, abordagem de fatos para a tomada de decisão e relação mutuamente benéfica em relações com os fornecedores.

Assim, a Manuli Fitasa demonstra ao mercado que segue um sistema extremamente confiável de desenvolvimento, elaboração, execução e entrega de seus produtos e serviços, além de possuir um tratamento formal para os casos indesejados, buscando sempre garantir e melhorar os resultados.

2.1.2 Política de Qualidade Manuli Fitasa

As expectativas dos clientes externos e internos são o ponto central da gestão. O sucesso é medido através da satisfação destes clientes e no aprimoramento permanente dos processos visando benefícios para todas as partes envolvidas. A empresa se compromete com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade, razão pela qual foi escolhida para implantação de nosso projeto de Reciclagem do Programa 5S.

O colaborador responsável por conceder a oportunidade de implantação e também por supervisionar a execução de nosso projeto na empresa, foi o Sr. Sandro Medeiros, gestor da Qualidade e sócio da Manuli Fitasa, e-mail sandro@manulifitasa.com.br.

3 METODOLOGIA

A ação desenvolvida para o método do trabalho de pesquisa deste projeto foi realizada por meio de reuniões, elaboração de manual, análise de campo, observação participante, revisão bibliográfica, coleta de dados fotográficos e aplicação de questionários e formulários com o objetivo de captar e analisar as características da empresa Manuli Fitasa no que concerne ao Programa 5 Sensos de Gestão da Qualidade (5S).

Buscou-se assim avaliar as capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações da utilização do Programa 5S na empresa, visto que a implantação da reciclagem deste programa é tratada como ponto de partida no gerenciamento em busca da qualidade e produtividade para a Manuli Fitasa.

A metodologia deste trabalho pode ainda ser classificada de acordo com os seguintes aspectos:

Para Thiollent (2005) “o ambiente natural corporativo é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”. O presente projeto, portanto, apresenta o método de desenvolvimento chamado de pesquisa-ação, que é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e na qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. A pesquisa-ação é um método de condução de pesquisa aplicada, orientada para elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois possui o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática através da solução de um problema – analisar a empresa em estudo e encontrar a maneira ótima de reciclar e manter o Programa 5S na Manuli Fitasa, de modo a adequar-se completamente a ABNT NBR ISO 9001:2008 e atingir os resultados desejados.

O trabalho possui objetivo exploratório, visto que visa proporcionar maior familiaridade com o problema envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o programa pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, de modo a tornar a problemática explícita e também a sua solução.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se como qualitativa, pois enfatiza a análise do ambiente, processos, métodos e organização. A abordagem qualitativa, ainda, considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de seus significados são a base no processo de pesquisa qualitativa, ou seja, neste tipo de pesquisa há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

3.1 MÉTODO: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A base teórica deste trabalho se dá por meio da revisão de literatura, onde se concentram os conceitos, teorias e opiniões de grandes autores e estudiosos sobre o programa 5S, qualidade e outros temas que se façam necessário ao bom entendimento da implantação proposta. Conforme Andrade (1997, p. 22) “uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações, etc.”.

Qualidade são todos os métodos utilizados para obter um produto ou serviço final padronizado, independente de qual setor da organização executa estes métodos. A qualidade deve ser um objetivo comum de todos os membros da organização, além disso, é necessário o trabalho em equipe do início ao fim da execução do produto ou serviço.

3.1.1 Programa 5S

O programa 5S já foi implantado anteriormente na empresa Manuli Fitasa, porém após uma minuciosa análise do ambiente verificamos a necessidade de efetuarmos a implantação da reciclagem de tal programa em toda a organização. Segundo Campos (1992, p. 20), “o 5S muda o

comportamento de todos na organização”. Mas para isso é necessário o programa inicialmente ser realizado pelos grandes executivos da organização. O comportamento, atitudes e hábitos dos líderes devem servir de exemplo para os demais membros da organização.

O 5S tem aplicabilidade em diversos tipos de empresas e órgãos, pois agrega benefícios a todos que convivem no local, melhora o ambiente, as condições de trabalho, a saúde, a higiene e traz eficiência e qualidade. O Programa 5S é uma filosofia de trabalho que promove na organização, limpeza e disciplina, através da consciência e responsabilidade de todos, tornando o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo.

É um “conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e as suas atitudes” (SILVA ,1994).

De acordo com Ribeiro (1994, p. 35), os 5 sentidos são:

- ✓ SEIRI - Senso de utilização, organização, arrumação e seleção que abrange o conceito: separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário;
- ✓ SEITON - Senso de ordenação, sistematização e classificação, incorporando o conceito: identificar, ordenar e classificar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente;
- ✓ SEISO - Senso de limpeza e zelo, abrangendo o conceito: manter o ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira e aprendendo a não sujar;
- ✓ SEIKETSU - Senso de saúde, higiene, asseio e integridade objetivando manter o ambiente de trabalho sempre favorável a saúde e higiene;
- ✓ SHITSUKE - Senso de autodisciplina, educação e compromisso, fazendo dessas atitudes um hábito.

Segundo Vanti (1998, p. 19), “o *seiri* consiste em organizar o que não se usa e isto parte do bom senso de cada colaboradores realizar no seu local de trabalho”. Já para Ribeiro (1994, p. 75), “*seiri* é organizar e separar as coisas

necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente”.

Para Badke (2004, p.40) “o senso de ordenação ou arrumação, é definir locais apropriados”, ou seja, critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações ou dados de modo a facilitar seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item. Colenghi (2003, p.60) acredita que o “*seiso* significa manter o ambiente limpo, e passar uma imagem positiva da empresa”. Para organizações em que o contato do cliente se dá diretamente com as instalações, é essencial um ambiente limpo e de boa aparência.

Badke (2004, p.41) define o “senso de saúde para criar condições favoráveis à saúde física e mental”, garantindo um ambiente não-agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (banheiros, cozinhas, restaurante, etc), zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão. Os benefícios oriundos da prática do senso de saúde são inúmeros, e podemos citar como exemplos maior segurança no trabalho, melhoria na vida da empresa e dos colaboradores e combate ao *stress*, mal que atinge muitos trabalhadores.

O termo *shitsuke*, ou autodisciplina, pode ser encontrado também como disciplina, educação e comprometimento. A ideia do senso é a formação de hábitos.

3.1.2 Implantação

Segundo Lapa *et al.* (1998, p. 6), “devemos planejar todas as etapas da implantação ou reciclagem do Programa 5s para atingirmos o objetivo esperado”, que são mudanças nos hábitos da empresa em relação aos cinco sentidos e sua continuidade posteriormente.

Para efetuar uma ótima implantação ou reciclagem do programa 5S é necessário um bom treinamento, que segundo Carvalho *et al.* (2004), significa a forma e métodos que a empresa proporciona aos seus funcionários para que

eles realizem suas funções de forma eficiente e eficaz. E também uma manutenção eficaz do programa após sua implantação.

3.2 MÉTODO: CONCEITO DE REUNIÃO, AS REUNIÕES NA ATUALIDADE E AS ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NAS REUNIÕES

Durante todo o processo de implantação da Reciclagem do Programa 5S na empresa Manuli Fitasa do Brasil realizamos diversas reuniões entre nossa equipe e também reuniões na empresa, com a equipe de Gestão da Qualidade e também com os facilitadores do programa 5S.

Reunião é qualquer tipo de encontro entre pessoas que visam atingir objetivos em comum. Segundo Medeiros e Hernandes (2010, p.14), é “papel do profissional de Secretariado participar da reunião desde a sua convocação”, organizando junto ao executivo uma relação das pessoas que participarão da reunião, emitindo a convocação constando local, data e horário da reunião, bem como assunto a ser tratado e um pedido de confirmação de presença. Além disso, o profissional de secretariado deve permanecer em contato com os outros profissionais e registrar todas as confirmações e desistências. À medida que for tomando conhecimento, deverá comunicar para seu executivo, uma vez que ele pode incluir novos nomes substituindo àqueles participantes que recusaram o convite. Outro papel do profissional de Secretariado com relação às reuniões é fazer a redação das atas, anotando todas as discussões resumidamente e as resoluções como foram formuladas, evitando comprometer o significado do que foi anotado.

Segundo Hawkins (2013, p.42), as “reuniões são fundamentais para gerir as equipes e as organizações e os passos para garantir que elas produzam resultados satisfatórios são simples e óbvios”, mas muitas vezes acabam por ficar de lado. Sendo assim, para que as reuniões obtenham êxito é fundamental que elas se tornem uma experiência estimulante para quem delas participa, pois reuniões excelentes não acontecem por acaso: resultam de um planejamento antecipado, que considera o resultado que se espera da reunião,

bem como as necessidades dos participantes, e o profissional de Secretariado é peça chave neste processo.

Quanto aos participantes, são deveres destes procurar apresentar o outro lado, através de argumentos, ideias e conclusões de forma racional, não procurando monopolizar a atenção dos outros. Além disso, devem dar todas as respostas e garantir o fluxo contínuo da discussão e do debate, tendo uma mente aberta a sugestões e esquecendo questões pessoais que possam prejudicar o clima geral da reunião.

3.3 MÉTODO: ELABORAÇÃO DE MANUAL EXPLICATIVO

Durante o processo de implantação da reciclagem do Programa 5S na Manuli Fitasa, nossa equipe elaborou e distribuiu um manual intitulado de “Manual do 5S” (apêndice A) para prestar orientação sobre os objetivos e funções do programa 5S, visando aperfeiçoar e ampliar a visão, interesse e o conhecimento dos colaboradores acerca deste programa na empresa.

O Manual do 5S apresentou aos colaboradores a descrição do que consiste o programa 5S, bem como o significado detalhado de cada um dos cinco Sensos. Além disso, foram apontadas dicas de procedimentos necessários para a prática do 5S no dia a dia dos colaboradores na empresa.

O manual também apontou quais colaboradores eram os responsáveis pela implantação da Reciclagem do Programa 5S na Manuli Fitasa, explicando que estes deveriam ser procurados em caso de dúvidas por parte dos colaboradores como um todo e também dos facilitadores. Os referidos colaboradores foram os membros da equipe da Qualidade da empresa, Sandro Medeiros e Everton Santos, e também a estagiária e integrante deste trabalho acadêmico, Andrezza Sisanoski.

3.4 MÉTODO: ANÁLISE DE CAMPO E OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Os objetivos de apresentar a metodologia compreendem em sumarizar os aspectos metodológicos do trabalho de pesquisa, a fim de torná-lo compreensivo para os leitores não técnicos, e despertar confiança na qualidade

dos procedimentos adotados e dos resultados atingidos pela pesquisa. Dessa forma, aborda-se a seguir a caracterização da pesquisa de campo e da observação participante realizada na reciclagem do programa 5S na empresa Manuli Fitasa.

Os participantes da pesquisa são todas as pessoas envolvidas no programa a ser implantado, seja na parte de levantamento de informações, execução de atividades, ou beneficiária direta do programa. De acordo com Richardson (1999, p.201), “população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características, e em termos estatísticos, o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar”. A população é uma parte importante para o trabalho, pois é através dela que se consegue obter as informações necessárias para identificar os principais pontos a serem analisados na reciclagem do programa cinco sentidos.

No apêndice C, têm-se a quantidade de pessoas envolvidas na reciclagem do programa, juntamente com o setor respectivo que ocupa na organização. Pode-se destacar que este é o número total de colaboradores que a empresa Manuli Fitasa Curitiba possui. Os participantes da pesquisa são todas as pessoas envolvidas na implantação do projeto, com sugestões e na colaboração para o bom desempenho do trabalho.

Para reciclagem do programa de qualidade 5S na empresa Manuli Fitasa, foi realizada primeiramente uma análise inicial da empresa. Constituída pela observação participante, com o objetivo de conhecer o ambiente interno da empresa. A coleta de dados partiu da observação participante, realização de reuniões com o diretor da qualidade da empresa e com os facilitadores do programa, e aplicação de questionários semiestruturados entregues aos colaboradores (apêndice D). Com o objetivo de diagnosticar a situação real da empresa e buscar informações quanto aos pontos a serem analisados na reciclagem do programa.

Conforme Roesch (2005, p.102), “nas entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

A utilização de formulários foi importante para diagnosticar as dificuldades e necessidades dos colaboradores, e avaliar a situação antes e após a execução dos 5 sentidos da qualidade. Para Oliveira (1997, p.86), o “formulário tem a função de determinar quais são os dados a serem registrados, reduzindo o trabalho de transcrição de operações e funcionando como selecionador de relevâncias”, descartando os dados desnecessários. O formulário também pode auxiliar na tomada de decisões. Na visão de Rocha (1987, p.199), “nenhum formulário deve ser encarado como um documento isolado, mas como um elo na cadeia de informações de uma empresa e, como tal, um meio eficiente de comunicação”. Neste sentido, buscou-se elaborar os questionários de forma que possibilitassem selecionar, registrar e armazenar todos os dados com coerência, pois estes seriam muito úteis para dar continuidade ao programa 5S.

A utilização da observação participante se dá pelo fato de permitir uma melhor compreensão do ambiente, pois o observador estará em meio à realidade da organização. No que diz respeito à observação participante, Richardson (1999, p. 261) enfatiza que “consiste na participação real do pesquisador, se incorporando ao grupo”.

Na observação participante, o observador não é apenas um expectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado. O observador participante tem mais condições de compreender os hábitos, interesses, relações pessoais e características da vida diária da comunidade do que o observador não participante (RICHARDSON, 1999, p.261).

Através da observação participante foram levantados alguns aspectos como: costume dos colaboradores quanto à organização e limpeza do ambiente de trabalho, objetos desnecessários sobre a mesa, uso incorreto de equipamentos, fios de computadores exposto, podendo causar acidentes. Também foi constatada dificuldade no acesso de documentos, devido à desorganização dos mesmos.

O tipo de coleta de dados e o conhecimento de informações da empresa foram importantes para a produção deste trabalho, como também conhecer melhor a organização e adequar o plano à realidade da empresa. Com esses

aspectos identificados, houve a possibilidade das acadêmicas em analisar os dados, tornando-se possível a elaboração e reciclagem do programa 5S.

A coleta de dados foi detalhada, planejada e controlada para que os dados coletados tivessem alta qualidade. Os dados necessários para a realização deste trabalho foram extraídos de fontes que continham dados primários. A fonte desses dados foram os colaboradores da empresa Manuli Fitasa. Segundo Richardson (1999, p.155), 'as fontes que contém dados primários são aquelas que têm uma ligação direta com os fatos analisados', as principais técnicas para coleta de dados primários são entrevistas, questionários, observação ou testes. Os instrumentos utilizados para coletar os dados foram questionários semiestruturados, e observação participante. Os questionários foram entregues aos colaboradores da empresa, para buscar informações e opiniões quanto aos pontos a serem analisados na reciclagem do programa.

Após ter sido feita a coleta dos dados, estes foram interpretados por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos, devendo ser eficaz, rigorosa e precisa, pois, trata-se de compreender melhor suas características. O objetivo do tratamento e da análise dos dados é organizar e apresentar os dados coletados de maneira a facilitar a verificação e a comunicação das respostas obtidas na pesquisa. Inicialmente foi utilizada uma abordagem textual para identificar os pontos a serem percebidos na reciclagem dos cinco sentidos, e também para perceber a visão dos colaboradores quanto ao programa. A análise destes dados propiciou informações que permitiram melhor compreensão do ambiente, facilitando a sensibilização dos mesmos. Após a descrição das informações colhidas na aplicação da observação participante, efetuada durante toda a aplicação do trabalho, estas foram analisadas e organizadas, para que servissem de base e auxiliassem nas tomadas de decisões.

3.5 MÉTODO: REGISTRO DE DADOS FOTOGRÁFICOS

O método de registro fotográfico é de fundamental importância durante todo o processo de reciclagem do programa 5S na empresa Manuli Fitasa, pois é a melhor forma de evidenciar os diversos estágios, motivando a equipe a persistir em busca de uma melhoria contínua. Este método auxilia posteriormente na melhoria do ambiente.

Em uma primeira etapa, que ocorreu no dia 08 de outubro de 2013, efetuamos o registro, através de fotos, da situação atual da organização, em todas as áreas, principalmente onde foram percebidas necessidades de melhoria. Através destes dados a equipe se reuniu para avaliar o processo de reciclagem, discutir as falhas, as ações corretivas e dar sugestões de melhorias baseada nas fotos.

Para registrarmos o antes, captamos fotos de todos os setores da empresa, principalmente dos locais com maiores necessidade de mudança. Porém para efetuarmos de forma correta este registro foi necessário se atentar para alguns itens no momento da captação, primeiramente obtendo a concordância das pessoas que trabalham no local. A melhor maneira de obter esta permissão para fotografar é explicar ao colaborador/facilitador durante o treinamento, realizado dia 08 de outubro de 2013, a importância de documentar e comparar os resultados do programa que ele mesmo irá realizar, e que este material será utilizado posteriormente na documentação da reciclagem do programa 5S.

Para documentar o “depois”, fotografamos os mesmos locais, para demonstrarmos as melhorias obtidas com a reciclagem do programa 5S na empresa Manuli Fitasa. Realizado as etapas do antes e depois é necessário montar um quadro das imagens para ser apresentado no dia da divulgação dos resultados alcançados, e também para ser exposto na empresa, em locais de fácil visualização, após a reciclagem do programa 5S.

4 DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

1ª ETAPA: ANÁLISE DO AMBIENTE

Nós da equipe acadêmica verificamos na empresa que em todos os setores os colaboradores têm uma carga grande de atribuições. Este fato, em muitos casos, os deixa sobrecarregados. O ideal seria que houvesse mais colaboradores em cada departamento para se ter uma melhor distribuição das tarefas diárias. No entanto, devido a questões de orçamento da empresa, não há previsão de aumento do quadro de colaboradores no momento. Dessa forma, está ao nosso alcance apenas melhorar o ambiente e a forma de trabalho.

Ainda que haja muitas atribuições, percebemos a eficiência e eficácia do trabalho de algumas pessoas que mesmo com tantas tarefas desenvolvem muito bem suas atividades e praticam corretamente a gestão do tempo no dia a dia.

Porém, sentimos que poderia haver melhorias na empresa como um todo ao analisarmos as mesas de trabalho de cada colaborador. Vimos muitos materiais com a logomarca antiga da empresa ainda sendo utilizados, formulários desatualizados, muita emissão e impressão de documentos sem necessidade, materiais danificados ou até objetos que nem eram mais utilizados ocupando espaço nas mesas e armários.

Faltava entendimento na maioria dos departamentos de que materiais de apoio não precisam necessariamente serem os mais caros, apenas serem úteis. Na divisão administrativa da empresa, muitas pessoas não conheciam ou possuíam os materiais ergonômicos, organizadores de documentos nas mesas e gavetas, e também não conheciam a forma de posicionar o telefone, documentos e os equipamentos de informática de modo correto sobre a mesa, facilitando a rotina de trabalho. Inclusive, não havia padronização alguma de etiquetas para identificação de pastas, documentos e armários.

Além da estrutura para o trabalho, percebemos que nem todos sabiam utilizar de forma adequada às ferramentas de comunicação e arquivamento

organizado de documentos. Sendo assim, perdiam-se muitas informações úteis por não estarem acessíveis a todos os interessados e envolvidos.

Haviam copas e espaços de refeições desordenados em todos os setores: locais que os colaboradores utilizavam com frequência para comer dentro dos departamentos e que eram providenciados por eles mesmos, sem autorização da direção. Este tipo de comportamento era inadequado, visto que os suprimentos alimentícios, como bolos, pães, e cafés, ficavam à vista de colaboradores e clientes, poluindo visualmente e contribuindo ativamente para a desorganização dos departamentos. Além disso, a empresa possuía refeitório próprio para a realização das refeições, sendo totalmente desnecessário esse tipo de comportamento.

Na divisão de produção, haviam materiais e produtos de venda espalhado pelo chão, marcações de segurança no chão apagadas ou confusas, caixas empilhadas desordenadamente, entulhos em locais escondidos, ferramentas espalhadas e muitos materiais fora de seus devidos lugares. Além disso, nem todos os colaboradores utilizavam os equipamentos de segurança adequadamente, como protetores auriculares, luvas e sapatos anti-cortes.

Para Damazio (1998, p.12), “a implantação do 5S nas empresas deve ser iniciada pelas instalações da Alta Administração para que sirva de exemplo para todo o restante da organização”. Devem também ser fixadas estratégias, objetivos e metas para a solidificação do Programa e criação do comprometimento de todos na empresa. Dessa forma, nosso trabalho visou à implantação da reciclagem do programa 5S na empresa Manuli Fitasa, o setor administrativo da empresa, incluindo a diretoria, para o todo: Fábrica e setores da produção.

2ª ETAPA: AÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PROJETO

O objetivo específico da ferramenta 5S é melhorar as condições de trabalho e de qualidade de vida das pessoas, construindo um ambiente saudável e acolhedor para todos e criando na organização um espaço propício e estimulador para que os colaboradores possam transformar os seus

potenciais e a sua força de trabalho em realização para a empresa. Baseando-se nos conceitos de Daychoum (2008) apresentamos detalhadamente as ações que foram necessárias para o processo de implantação da Reciclagem do Programa 5S no caso específico da Manuli Fitasa:

A primeira ação se constituiu da criação de um Comitê de Reciclagem do Programa 5S, denominado Comitê 5S, para fim de designar todos os colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento do Programa 5S em seus respectivos departamentos: Daychoum (2008) explica a importância da criação de um comitê de 5S formado por colaboradores que deverão ser treinados profundamente nos conceitos dos 5S: os facilitadores, os quais possuíram como responsabilidade inicial a transmissão dos conceitos da metodologia 5S aos demais colaboradores em seus departamentos, devendo expressar os objetivos do programa e o significado de cada um dos 5 sentidos e suas aplicabilidades.

Na Manuli Fitasa o processo de multiplicação do conhecimento do 5S se deu por meio de reuniões departamentais explicativas acerca do programa, presididas pelos facilitadores em seus respectivos setores e tendo como participantes os demais colaboradores, de modo que ao final destes pequenos encontros toda a empresa foi instruída. Os facilitadores foram escolhidos de forma voluntária em cada departamento e representaram seus setores como membros do Comitê 5S, ficando responsáveis pela aplicação e multiplicação dos conhecimentos sobre os sentidos, monitoramento, avaliação dos resultados obtidos, continuidade e melhoria contínua do programa em seus setores.

Para a implantação, todos os facilitadores receberam um treinamento no dia 08 de Outubro de 2013, através de uma reunião em que foi explicada pelos responsáveis de gestão da qualidade da empresa e pela nossa equipe acadêmica sobre como seria a reciclagem do programa na empresa detalhadamente, e também quais seriam as funções dos facilitadores membros do Comitê 5S e dos colaboradores durante o período de implantação. Para tanto, foram entregues o Manual 5S, elaborado por nossa equipe (apêndice A). Também neste encontro, foram definidas as metas a serem cumpridas por

todos os departamentos até o final do processo de implantação do Programa de Reciclagem.

Para obtenção de sucesso e continuidade do processo do Programa 5S, deveria ser feita uma avaliação inicial com a finalidade de se descobrir os pontos fracos (poeira, ruídos, desordem, etc.) de cada setor. Dessa forma, cada membro do comitê avaliou a situação atual de seu departamento dentro da empresa como um todo e discutiu as dificuldades encontradas. Esta avaliação compreendeu também o momento em que foram registradas as fotos da situação anterior de cada setor com relação aos cinco sentidos, para comparação com fotos posteriores à implantação.

Para Daychoum (2008, p. 49), “uma vez que os problemas foram apontados, deve-se utilizar uma metodologia de análise e solução de problemas afim de que sejam encontradas as causas raízes”. Após a realização da avaliação inicial foram necessárias reuniões entre facilitadores e suas respectivas equipes para a discussão e análise das irregularidades encontradas, a fim de que fossem apontadas soluções para os problemas já existentes bem como suas causas.

Após reunião realizada no dia 19 de setembro de 2013, com o senhor Sandro Medeiros, Gestor de Qualidade da empresa, verificou-se que os problemas em relação à manutenção do programa 5S na empresa surgiam devido à dificuldade de comunicação entre os atuais colaboradores e o repasse da informação para os novos colaboradores. Isso ocorria porque antes da implantação do Programa de Reciclagem do 5S a empresa não possuía a estrutura adequada para suprir a demanda de seu crescimento acelerado: seu faturamento dobra em média a cada três anos, o que consequentemente aumenta o quadro de colaboradores com frequência.

Em reunião realizada no dia 19 de setembro, foram discutidos os procedimentos relacionados ao trabalho, que visam à melhoria contínua dos processos, tendo em vista a implantação do programa 5S. Tais medidas visavam inclusive à adoção de procedimentos corretivos para os antigos colaboradores e também apresentação dos valores de qualidade do programa

5S logo no processo de integração de novos colaboradores, tanto aprendizes e estagiários como colaboradores efetivos. A meta principal desta reunião foi informar a todos os envolvidos, a real participação nos processos de reciclagem do 5S, contribuindo desta forma para manter a qualidade, pois num futuro próximo essas ações darão resultados a serem medidos pelas auditorias de qualidade na empresa.

3ª ETAPA: REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA DE RECICLAGEM AOS FACILITADORES

No dia 08 de outubro de 2013 realizamos a terceira etapa da implantação do Projeto de Reciclagem do Programa 5S na empresa Manuli Fitasa, através da Reunião de Apresentação do Programa de Reciclagem do 5S e seus objetivos aos colaboradores, especificamente, aos facilitadores responsáveis por multiplicar o conhecimento em seus departamentos.

Para que a reunião acontecesse, nossa equipe elaborou uma pauta e escolheu a data de realização do encontro. Em sequência, foi enviada a convocação aos participantes por e-mail e também via mural nos departamentos.

A reunião foi presidida pelo Gestor da Qualidade da empresa, Sandro Medeiros, e teve duração de 1 hora e meia, contando com a participação de 17 facilitadores, representando os setores: Recepção, Compras, Comércio Exterior, Fiscal, Contabilidade, Financeiro, Controladoria, Comercial, RH, Faturamento, Qualidade, Logística, PCP² e Produção.

Na ocasião, foi distribuído o 'Manual do 5S': encarte explicativo ilustrado sobre o 5S elaborado pelas integrantes da nossa equipe. Logo após, foi explicado aos facilitadores qual iria ser o papel deles em seus setores para que cada célula pudesse atingir o sucesso na reciclagem do programa 5S. Seguindo a pauta, comunicamos os objetivos para efetivar a Reciclagem do Programa 5S na empresa: reorganização total de todos os setores, incluindo

² PCP: Planejamento e Controle de Produção é o departamento que permite a continuidade dos processos produtivos na indústria.

mesas, armários, gavetas, enfim, o que fica à vista e o que fica escondido; capacidade dos colaboradores de manter o que é necessário mais próximo aos postos de trabalho, e o desnecessário mais afastado; padronização dos armários para que qualquer colaborador fique apto a encontrar o material que deseje; eliminação da sujeira em todos os departamentos; adoção de medidas de higiene em toda a empresa, com a implantação da utilização de álcool gel em todos os setores; separação do lixo reciclável do não reciclável em todos os departamentos; disciplina total e verdadeiro comprometimento de todos os colaboradores envolvidos em relação ao programa.

Após o estabelecimento dos objetivos, foram delimitadas as datas importantes para a reciclagem do Programa na empresa, sendo 22 de outubro o prazo máximo para reciclar o programa em todos os setores da empresa; 23 de outubro a auditoria interna realizada em cada setor para verificar se os objetivos foram atingidos; 24 de outubro data para compilação final dos dados obtidos durante a auditoria; e 25 de outubro a reunião final com todos os facilitadores para exposição dos dados obtidos através de indicadores, e consequentemente a divulgação do setor campeão no atingimento dos objetivos.

Durante a reunião houve bastante interação dos participantes. Foi sugerida a importância de premiação para os setores mais comprometidos como forma de motivação. Também foi sugerido que cada setor mantivesse pequenas reuniões diárias com toda a equipe para que os gestores estivessem sempre a par de como estava o andamento do processo e o comprometimento dos colaboradores.

Para finalizar a reunião, foram feitas as considerações finais pelo Sr. Sandro Medeiros, o qual divulgou a todos que ocorreria uma auditoria interna responsável por avaliar o resultado do processo no dia 23 de Outubro, ressaltando que para que a empresa obtivesse êxito no resultado final era extremamente importante o comprometimento e engajamento de todos. Sendo assim, o Sr. Sandro colocou-se à disposição para demais esclarecimentos que se fizessem necessários após a reunião, durante todo o processo da implantação.

4ª ETAPA: PROCEDIMENTOS DE MELHORIA ADOTADOS NOS DEPARTAMENTOS PARA RECICLAGEM DO PROGRAMA

Seguindo os conceitos e as ações propostas por Daychoum (2008) elaboramos a estratégia de reestruturação na forma de trabalho da empresa Manuli Fitasa conforme segue:

- a) Definição do significado de cada um dos 5S: foi realizada a padronização da linguagem através de um manual a ser utilizado em todos os setores da empresa facilitando assim o entendimento de todos os colaboradores. Conforme foi definido pelos participantes do comitê 5S, os termos adotados para os 5S's foram Seleção, Ordenação, Limpeza, Higiene e Autodisciplina.
- b) Definição da amplitude do programa visando a manutenção do foco principal e obtenção de sucesso na reciclagem, foi feito o mapeamento dos setores da matriz em células de área: para tal passo consultamos documentos da estrutura atual da empresa bem como a busca de informações junto aos gestores das áreas.
- c) Realização de treinamento com capacitação para os facilitadores do programa garantindo o bom nível e a confiabilidades das auditorias. No dia 08 de outubro ocorreu uma reunião com os facilitadores de cada departamento. A reciclagem do projeto abrangeu toda a parte administrativa e produtiva da Matriz em Curitiba. Ao todo foram os departamentos: Recepção, Compras, Comércio Exterior, Fiscal, Contabilidade, Financeiro, Controladoria, Comercial, RH, Faturamento, Qualidade, Logística, PCP e Produção.
- d) Participação na reciclagem do programa ajudando a desenvolver etiquetas padronizadas, espaço para documentos e objetos, eliminação de material sem uso e compra de materiais necessários (inclusive ergonômicos).

- e) Auditoria nos setores: avaliação do entendimento do programa 5S. Verificamos que realmente houve melhorias, a disposição dos móveis e objetos contribuiu para melhor processo de trabalho. A padronização de etiquetas e procedimentos esclareceu a identificação nos setores e, conforme comentário de uma gestora: “Parece que acenderam as luzes da empresa, pois ela está mais clara, sem tanta poluição visual, sem materiais desnecessários e isso melhora muito o desenvolvimento do trabalho interno”. Para a auditoria elaboramos um formulário com os objetivos da reciclagem e opções de conforme e não conforme para cada departamento. A maneira de avaliação foi de forma mais simples, julgando se os objetivos estavam atingidos ou ainda precisavam de melhorias. Entendemos como “conforme” quando todo o setor estava atento ao que se pedia e “não conforme” quando ainda era necessário alguma mudança. Nos apêndices F e G deste trabalho encontram-se os formulários de avaliação dos objetivos do programa 5S e no apêndice H a compilação dos resultados da auditoria. Fizemos o cálculo de conformidades e não conformidades de acordo com a quantidade de perguntas avaliativas para obter a porcentagem final.
- f) Reunião de resultados: realizada no dia 25 de outubro de 2013, na sala de treinamentos da Matriz Manuli Fitasa com a presença da equipe acadêmica, equipe da qualidade da empresa e os facilitadores do programa 5S. Exibimos a satisfação com os resultados da reciclagem do programa da qualidade, através das fotos do antes e depois e de exemplos de criatividade e melhorias feitos pelos próprios colaboradores. Ou seja, muitos tinham boas ideias, porém nunca expressaram; através do programa 5S vários procedimentos foram alterados para melhor relacionamento e sequência de trabalho. Nessa reunião também houve a exibição do setor com mais conformidades e bons exemplos, para que sejam seguidos e causem estímulos a outros departamentos na manutenção do programa. Entendeu-se como o setor mais conforme o departamento de Logística, pois ao se julgarem as necessidades da empresa esse era o setor com mais déficit de qualidade e consequentemente o setor que mais teve diferença na

reciclagem do 5S. Todos os colaboradores da Logística “arregaçaram as mangas” e fizeram mudanças no departamento. Era um setor grande que precisava dessa reestruturação e teve resultado muito satisfatório.

5ª ETAPA: EXIBIÇÃO DOS RESULTADOS

No dia 25 de outubro de 2013 foi realizada uma reunião com todos os facilitadores com o objetivo expor os resultados obtidos durante a reciclagem do programa, e apresentar o setor que melhor atingiu os objetivos propostos durante a reciclagem do 5S. A reunião começou às 08h30min, teve duração de 1 hora e foi ministrada pelo gestor da qualidade da empresa: Sandro Medeiros.

O gestor mostrou através dos dados obtidos na avaliação, os objetivos atingidos em cada departamento e os pontos a serem melhorados. Para ilustrar melhor os dados foram expostas as fotos dos departamentos, mostrando o antes e o depois de cada setor, conforme apêndice E. Através das fotos tem-se uma noção mais clara do estado anterior da empresa, faltava identificação nos armários e documentações, muitas pastas, papéis e documentos empilhados em cima de armários, mesas, gavetas e grande volume de objetos desnecessários. Por meio das fotos pode ser vista a situação atual da empresa e de cada departamento. Percebe-se então, como é importante a reciclagem do programa e o quanto ele é necessário para melhorar o ambiente de trabalho dos colaboradores. Essa visão mais completa auxilia os colaboradores a entenderem o significado que o programa oferece.

Durante a reunião os facilitadores puderam interagir, fazendo colocações e relatando o que observaram durante a reciclagem do Programa. Segundo o relato de alguns facilitadores, no início houve dificuldade de conscientização de alguns colaboradores. Principalmente no setor de vendas, pois as pessoas envolvidas mostraram resistência quanto às mudanças. Os facilitadores perceberam esse fator, e trabalharam de forma a motivar e encorajar a equipe, para que todos conseguissem atingir o objetivo. Esse é o papel do facilitador: ter perfil para descobrir como é a equipe e como lidará com cada colaborador durante a nova adaptação de qualidade, além de ter convencimento, ser imparcial e mostrar interesse pelas melhorias na empresa.

Algumas melhorias proporcionadas pela reciclagem do programa 5S na empresa Manuli Fitasa foram relatadas de forma significativa, dentre elas: redução das interrupções na rotina de trabalho devido ao estabelecimento de um único horário para o intervalo; facilidade na busca de informações, que contribuiu para o processo de trabalho em si e a qualidade no atendimento; armários, prateleiras e arquivos foram identificados através de uma etiqueta padrão; mapa dos documentos nos armários para busca de documentos arquivados; aproveitamento dos espaços devido à retirada de objetos inúteis, melhorando assim a circulação das pessoas e proporcionando um ambiente de trabalho mais agradável.

Conforme Lapa *et al.* (1998, p. 57), “o programa de qualidade 5S, motiva a mudança de comportamento dos colaboradores envolvidos e a busca de um ambiente de trabalho mais agradável”.

Depois da exposição dos resultados de cada departamento, foi anunciado o setor que melhor se destacou durante o processo de reciclagem do programa 5S. O setor foi escolhido com base nos dados obtidos na avaliação, conforme apêndice H. Essa análise foi feita por uma comissão da qualidade da empresa: Sandro Medeiros, Everton Santos, e Andrezza Sisanoski. Após análise de dados da avaliação, percebemos maior porcentagem de conformidade no departamento de Logística. Como forma de motivar os colaboradores a continuarem colocando em prática os conceitos aprendidos com o programa 5S, foi escolhida uma bonificação simbólica ao departamento.

Foi abordado por parte da gerência da qualidade a importância da continuidade do programa na empresa e realização de novas auditorias para monitoramento dos processos. Conforme Ribeiro (1994, pag. 19), deve-se ter a consciência de que a filosofia dos 5S é contínua, e deve ser constantemente revisada e incentivada.

Durante a reunião foram dadas algumas dicas de como proceder na prática contínua de melhoramento do ambiente de trabalho, tais como: manter o ambiente sempre limpo, cobrança amigável por parte dos facilitadores para

que a prática dos 5 sentidos sejam cumpridas. Também foram entregues formulários de avaliação final do programa de reciclagem 5S na empresa, conforme apêndice I, com o intuito de verificar se os conceitos passados durante as reuniões anteriores e a reciclagem do programa foram absorvidos pelos colaboradores.

Pode-se dizer que os resultados obtidos com a reciclagem do programa de qualidade 5S na empresa Manuli Fitasa corresponderam às expectativas das acadêmicas, pois os objetivos propostos foram alcançados. A empresa obteve uma melhora no seu ambiente de trabalho, pois está muito mais limpa e organizada. Os colaboradores contribuíram de maneira significativa para a reciclagem do programa, o que permitiu que o resultado fosse alcançado. Contudo, é importante que a organização de continuidade ao programa, mantendo a filosofia do 5S.

Para realizar esse trabalho não houve gasto significativo, pelo contrário, houve rendimento ao encontrarmos materiais bons que tão logo não precisarão ser comprados. Por exemplo: encontramos grampeadores sem uso, catálogo de produtos atualizado, caixas de arquivo e demais materiais de expediente. O gasto mais simbólico foi de R\$ 350,00 para compra de 32 lixeiras identificadas espalhadas pela empresa. Na reunião para exibição de resultados foi gasto R\$ 150,00 para um *coffee break* aos facilitadores da qualidade, e houve a premiação para o setor da Logística que optou por um almoço custeado pela empresa. O local está a critério de preferência do setor, desde que o valor seja aceitável pela diretoria. Esse almoço ainda não foi realizado, mas está previsto para acontecer no dia 06 de dezembro de 2013. É uma forma de bonificar o setor que se esforçou e estimular novos setores para as próximas avaliações, pois o programa 5S se manterá através da cobrança dos facilitadores da qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O 5S é um processo educacional necessário, que deve ser praticado por todos os setores e níveis da empresa. Qualquer processo de Qualidade Total está sujeito ao fracasso, se não houver uma boa base de sustentação, portanto, o 5S é a base fundamental para outros programas de qualidade que venham a ser adotados pela empresa.

Pode-se dizer que os resultados obtidos com a reciclagem do programa de qualidade 5S na empresa Manuli Fitasa corresponderam às expectativas acadêmicas, pois os objetivos propostos foram alcançados. A empresa obteve uma melhora no seu ambiente de trabalho, está muito mais limpa e organizada.

Os colaboradores contribuíram de maneira significativa para a implantação da reciclagem do programa, o que permitiu que o resultado fosse alcançado. A reciclagem do programa 5S foi bem sucedida, pois foi compatível com o objetivo proposto. A auditoria realizada mostra bons resultados no que diz respeito à manutenção do programa 5S. Os resultados obtidos até o momento são: redução nas interrupções na rotina de trabalho, facilidade na procura de documentações, devido à padronização dos meios de busca. Outros resultados atingidos foram: melhora no ambiente de trabalho quanto à higiene e limpeza, desenvolvimento de visão crítica quanto à avaliação do que realmente é útil. Contudo, é importante que a organização de continuidade ao programa, mantendo a filosofia do 5S.

Para isso será necessária uma manutenção eficaz do 5S baseada em um plano de atividades que estabeleça metas para desenvolver objetivos atingíveis e desafiantes. A empresa deve estabelecer o monitoramento periódico e estar sempre em busca da melhoria contínua, pois somente a prática contínua transforma as coisas certas em hábitos. As pessoas possuem uma grande tendência ao esquecimento, portanto é importante elaborar procedimentos documentados e rotinas de trabalho para todos da organização, estabelecer datas semestrais e anuais para a divulgação dos resultados e motivação, além de inserir o 5S no programa de treinamento de novos colaboradores.

Sendo assim, a partir da conclusão de Ribeiro (1994, p. 25), que “antes, durante e depois da aplicação e implantação do programa 5S, existem itens importantíssimos para se compartilharem objetivos e estabelecer o ambiente da qualidade numa organização”, podemos citar os itens como: motivação, comunicação e necessidade de tomadas de decisões que são considerados grandes desafios para o profissional de secretariado que atualmente presta além do apoio administrativo, também assessoria do nível estratégico da empresa, tornando a obtenção dos resultados mais eficaz.

Portanto, o profissional de secretariado é um agente transformador. E cabe a ele a missão de diariamente e processualmente, repensar os processos em sua estação de trabalho com o objetivo de buscar melhorias e, dessa forma, qualificá-los obtendo uma eficaz e eficiente manutenção do programa 5S.

Para esta implantação, percebemos a importância do curso de secretariado, pois com ele aprendemos as técnicas de comportamento, reuniões, abordagem às pessoas, postura, envolvimento e comprometimento e a importância do profissional de secretariado para um projeto. Utilizamos todas as matérias do curso para esta implantação e sabemos que será útil também para nossa contínua formação e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

BADKE, Todeska. **5S aplicados à gestão de documentos**. Florianópolis: Bibliotecon 2004.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão da Qualidade, Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total. Padronização de Empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, A.V.,NASCIMENTO, L.P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total: uma interpretação perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

DAMAZIO, Alex. **Administrando com a Gestão da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 1ª Edição. ed. [S.l.]: Brasport, 2007.

GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. **O livro azul da secretária moderna**. São Paulo: Érica, 2007.

HAWKINS, Charlie. **O segredo das reuniões produtivas**. 1ª Edição. São Paulo: Saraiva 2013.

JURAN, Joseph Moses. & GRYNA, Frank. **Controle da Qualidade – Handbook: Conceitos, Políticas e Filosofia da Qualidade**. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991.

JURAN, Joseph Moses. **Planejando para a Qualidade**. 2ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1992.

LAPA, R.P.; FILHO, A.M.B.;ALVES, J.F. **5S – Praticando os cinco sentidos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, José Roberto Cerqueira. **Aspectos humanos dos 5 sentidos: uma experiência prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo: A qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

RIBEIRO, Haroldo. **5S: A base para a qualidade total**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Luis Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2005.

SILVA, J. M. **5s: o ambiente da qualidade**. 2 ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1994.

VANTI, N. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração.** Ci. Inf., set./dez. 1998, vol.28, no.3, p.333-339. ISSN 0100-1965.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

A secretária como agente de qualidade. Disponível em:

<<http://revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/24#.UoLpaHCfjmU>>. Acesso em 22/08/2013.

Conhecendo o Programa 5S. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/conhecendo-o-programa-5s/54135/>>. Acesso em 29/08/2013.

Relatório de Implantação do Programa 5S. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-efinancas/relatorio-de-implantacao-do-programa-5s/62379/>>. Acesso em 02/10/2013.

Implantação 5S. Disponível em:

<<http://siaibib01.univali.br/pdf/Thiago%20Jose%20Wisenteiner.pdf>>. Acesso em 30/10/2013.

APÊNDICE A - MANUAL DO 5S



5S

GESTÃO DA QUALIDADE



O que é 5S?

O método 5S é uma ferramenta importante para a prática da qualidade não somente nas empresas, mas também na vida dos colaboradores. Tem por objetivo criar e manter um ambiente organizado, limpo e saudável, beneficiando a todos que nele estão. O método surgiu no Japão e tratam-se de 5 conceitos, que serão apresentados a seguir:



SEIRI - Senso de Utilização

É preciso separar o necessário do que só atrapalha, ou seja, do inútil.
É fundamental saber separar os objetos quanto à sua utilidade.

Pode-se fazer isso da seguinte forma:

- O que é usado sempre colocar próximo ao local de trabalho;
- O que dificilmente é usado colocar em um depósito ou outro local determinado;
- O que nunca é usado descartar;

Separando-se adequadamente os objetos se tem mais espaço, melhora a circulação das pessoas e reduz-se o risco de acidentes de trabalho.



Conscientize-se ...



“Você não precisa ... Não adquira”

“A pessoa não precisa ... Não forneça”

“Antes de falar ... Pense e resuma”

“Está ruim ... Não aceite”



SEITON - Senso de Arrumação

Identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar o que precisa facilmente.

Algumas dicas para organizar seu ambiente de trabalho:

- Siga um padrão para identificar os objetos;
- Identifique pastas, arquivos, armários, ferramentas e objetos com rótulos coloridos, cartazes ou etiquetas;
- Guarde os objetos diferentes em locais diferentes;
- Não deixe objetos espalhados de forma que atrapalhe a locomoção no local.



A vantagem de se aplicar o conceito SEITON na rotina de trabalho é que se perde menos tempo na busca de documentos ou objetos.



SEISO - Senso de Limpeza

Um ambiente limpo traz qualidade e segurança para a empresa, por isso todos os colaboradores devem ser responsáveis pela limpeza.

O desenvolvimento deste senso proporciona bem estar e consequentemente maior produtividade das pessoas. Devemos criar a cultura de:

- Limpar os equipamentos assim que usá-los;
- Aprender a não sujar e eliminar as causas das sujeiras;
- Não jogar lixo ou papel no chão;
- Dar o destino adequado ao lixo;
- Atentar para limpar também as partes escondidas;
- Conservar móveis, máquinas e equipamentos limpos.



SEIKETSU - Senso de Saúde e Higiene

- Mantenha roupas, uniformes e equipamentos sempre limpos;
- As unhas e os cabelos devem estar limpos e aparados;
- Higienize bem as mãos antes das refeições e após o uso do banheiro;
- Use equipamentos de proteção e segurança quando necessários;
- Cuidados no manuseio de materiais tóxicos;
- Deixe ventilar bem o local de trabalho;
- Cuide para que os equipamentos estejam em boas condições de uso;
- Faça uma alimentação equilibrada.



Mude seus comportamentos ...

“Antes das refeições ... Lave as mãos”

“Consertos provisórios ... Evite”

“Não sabe como funciona ... Não mexa”

“É prejudicial ... Não faça”

“Não está de acordo ... Esclareça”



SHITSUKE- Senso de Autodisciplina

Este senso diz que é preciso atenção permanente com sentidos anteriores. Pode ser implantado seguindo os princípios de:

- Educação, gentileza, responsabilidade, disciplina, comprometimento, aprendizagem constante, melhoria contínua, padronização de procedimentos, obediência aos regulamentos, trabalho com segurança e garantia da satisfação dos clientes.



BENEFÍCIOS SHITSUKE:



- › Conscientização sobre a importância da administração participativa
- › Melhora do relacionamento entre colaboradores
- › Melhora da qualidade
- › Aumento da liberdade com responsabilidade dos colaboradores
- › Diminuição de acidentes

Como devemos pensar e agir?

- Nada muda se você não mudar.
- Se você fizer o que sempre fez, terá o que sempre teve.
- Limpar não é somente responsabilidade da turma da limpeza.
- Cada coisa em seu lugar e um lugar para cada coisa.

OBRIGADO!

Qualquer dúvida entrar em contato com:

Sandro Medeiros

sandro@manulifitasa.com.br

Everton Santos

everton.santos@manulifitasa.com.br



O PAPEL DO FACILITADOR



Vantagens de ser um Facilitador da Qualidade

- ✓ Novas amizades
- ✓ Um novo aprendizado
- ✓ Desenvolvimento das características pessoais
- ✓ Incremento no currículo profissional
- ✓ Aumento de desempenho no trabalho
- ✓ Atividade diferente da rotina diária de trabalho



Características Desejáveis em um Facilitador

- Orientado para resultados, através do trabalho em equipe;
- Motivador e de fácil relacionamento com as pessoas;
- Bom ouvinte;
- Comunicador e instrutor competente e perspicaz
- Tem um senso agudo de diplomacias - “jogo de cintura”.

Características Desejáveis em um Facilitador

- Equilibrado, paciente e perseverante;
- Trabalhador, sensível à novas ideias, gosta de desafios, tem o desejo de ver um trabalho concluído;
- Lida com pessoas dos mais diferentes níveis hierárquicos;
- Utiliza de forma eficaz o seu tempo.

Qual o Papel do Facilitador?



- Ser o elo de ligação entre a área de Gestão da Unidade e o Equipe de qualidade de empresa;
- Repassar o treinamento recebido para os demais da equipe;
- Facilitar a implantação do Sistema Integrado de Gestão nos setores em que é responsável;
- Dar feedback do andamento do Sistema à área de Gestão da Qualidade.

O Que o Facilitador...

DEVE FAZER

- Simplificar
- Aceitar novas ideias
- Semear amizades
- Trabalhar em grupo
- Saber ouvir
- Valorizar os acertos
- Motivar



NÃO DEVE FAZER

- Complicar
- Impor
- Semear dúvidas
- Fazer tudo sozinho
- Ser o dono da verdade
- Ater-se aos erros
- Intimidar as pessoas

Abordagem com a Equipe

- ❖ Cobre o cumprimento desse planejamento – o planejamento só tem valor se for executado
- ❖ Instrua por exemplos – visualize mentalmente com o operacional as ações e os resultados esperados para que todas as dúvidas possam ser resolvidas antes das ações
- ❖ Priorize os pontos críticos – gaste mais energia onde ela é mais necessária
- ❖ Sugira sempre ações de melhoria – não basta identificar o problema, é preciso resolvê-lo
- ❖ Seja exigente – não se contente com um resultado se você sabe que pode ser muito melhor



Abordagem com a Equipe

- ❖ Valorize sempre os bons resultados – porque o operacional deve ser valorizado pelo seu esforço e todos podem ver que o esforço valeu a pena
- ❖ Adote uma postura de amizade – assim o operacional saberá que pode confiar e contar com você
- ❖ Faça com que o trabalho seja divertido – tudo que é bom fica ainda melhor se for divertido
- ❖ Não deixe a motivação esfriar – se isso acontecer, você terá que começar o trabalho de motivação todo de novo



Mãos a obra facilitadores!

Nos encontraremos dia 23 de outubro para a avaliação e dia 25 de outubro para exibição dos resultados e premiação



Qualquer dúvida entrar em contato com:

Sandro Medeiros

sandro@manulifitasa.com.br

Everton Santos

everton.santos@manulifitasa.com.br

APÊNDICE C – PARTICIPANTES DO PROGRAMA 5S

| Departamentos | Número de Pessoas |
|--------------------------|--------------------------|
| Recepção | 2 |
| Compras | 1 |
| Comércio Exterior | 2 |
| Fiscal | 4 |
| Contabilidade | 4 |
| Financeiro | 5 |
| Controladoria | 2 |
| Comercial | 25 |
| RH | 3 |
| Faturamento | 2 |
| Qualidade | 3 |
| Logística | 18 |
| PCP | 6 |
| Produção | 74 |
| Total | 151 |

Fonte: Autoras (2013)

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO INICIAL

Na indústria, os principais papéis do programa 5S são: liberar áreas, evitar desperdícios, melhorar relacionamentos, facilitar as atividades e localização de recursos disponíveis. A reciclagem do 5S resultará em melhorias de qualidade, organização e otimização da nossa empresa.

1. Que dificuldades você sente no seu ambiente de trabalho com relação a distribuição dos objetos?
2. O que você acha dos equipamentos de informática? E do sistema Apolo, e-mail e Skype?
3. O que você acha dos objetos de trabalhos fornecidos? (Material de apoio)
4. Sua ergonomia foi planejada de acordo com seu perfil?
5. Qual sua opinião sobre a comunicação com a sua equipe? E a comunicação da sua equipe com outros departamentos?
6. Qual o seu conhecimento do programa 5S?
7. Cite os principais problemas existentes na empresa, ou seja, quais problemas esperam que sejam solucionados com a reciclagem do programa 5S?
8. Em uma escala de 0 a 5, quanto você considera importante a reciclagem do programa 5S para o crescimento e desenvolvimento da empresa Manuli Fitasa?

()1 ()2 ()3 ()4 ()5

9. Em sua opinião o layout da Manuli está adequado para a realidade da mesma?

(☐)Sim (☐)Não (☐)Indiferente

10.A empresa possui métodos de avaliação do trabalho em equipe?

(☐)Sim (☐)Não (☐)Não sei

11.A empresa possui equipamentos defasados?

(☐)Sim (☐)Não (☐)Não sei

12.Você faz exame médico pela empresa anualmente?

(☐)Sim (☐)Não

13.Todos os membros da empresa Manuli Fitasa são disciplinados e seguem o regimento interno?

(☐)Sim (☐)Não

14.Você sabia que higiene e saúde também fazem parte do 5S?

(☐)Sim (☐)Não

15.Você contribui de alguma maneira com o meio ambiente?

(☐)Sim (☐)Não

16.A empresa Manuli Fitasa possui separação de lixo reciclável e orgânico?

(☐)Sim (☐)Não (☐)Não Sei

Primeiros Resultados 5S

GESTÃO DA QUALIDADE



“A convivência com os cinco sentidos leva os indivíduos a compreenderem melhor o seu papel dentro de uma organização e os torna parte da pirâmide dos resultados alcançados, fazendo nascer a consciência de que é preciso ser disciplinado mesmo quando não há cobranças.

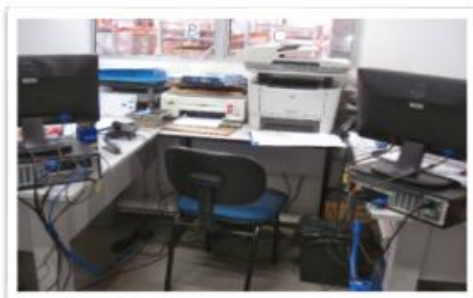
Por isso, os **Programas de Qualidade** têm auxiliado as empresas no processo de melhoria contínua dos produtos ou serviços, principalmente através da mudança cultural, a fim de se obter a vantagem competitiva necessária que será colhida a curto, médio e longo prazo”

Fonte: RIBEIRO, H. 5S A Base para a Qualidade Total: um roteiro para uma implantação bem sucedida.



Departamento: RH

Antes: muitos fios soltos (risco de acidentes), acúmulo de papéis nas mesas e objetos sem utilidade.



Depois, pontos positivos: sala para treinamentos organizada / pastas muito bem identificadas por unidade.



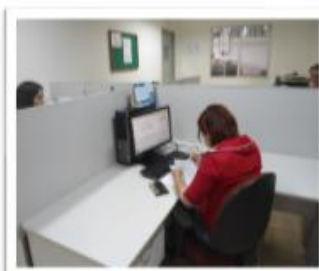
Departamento: Logística

Antes: Identificação do setor de amostras sujo, excesso de papéis nas mesas, materiais sem identificação, fios soltos, caixas fora dos lugares e sem identificação, espaço para refeições bem bagunça e sujeira.



Departamento: Logística

Depois, pontos positivos: Organização e limpeza no setor, identificação em armário para objetos de uso comum (armário para materiais de expediente), organização no setor de amostras, limpeza no espaço para refeições e classificação dos lixos.



Departamento: Fitas

Antes: Quadro de instruções sujos, mesa desordenada, vassouras jogadas, parede suja.



Depois, pontos positivos: Identificação nas cores das tintas, máquina limpa, solo demarcado, caixas identificadas.



Departamentos: Compras e Comércio Exterior

Antes: excesso de informações em quadro de avisos, mesas com muitos documentos, objetos pessoais expostos, muitos papéis colados nas abas das mesas.



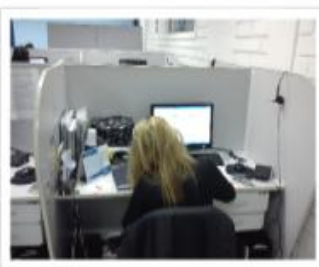
Depois, pontos positivos: mesas organizadas, somente objetos com utilidade próximos, informações úteis no quadro, identificação nas bandejas, gavetas organizadas, espaço para objetos de uso comum no setor.



manuli
fitasa

Departamento: Comercial

Antes: excesso de documentos nas mesas, objetos pessoais expostos, fios soltos, materiais sem utilidade, materiais amontoados em cima dos armários, armários sem identificação usual, produtos que poderiam servir para venda guardados, uso de logomarca antiga, espaço para refeições sujo e desorganizado.



manuli
fitasa

Departamento: Comercial

Depois, pontos positivos: Mesas organizadas, somente objetos de utilidade, ambiente agradável de trabalho, espaço para refeições limpo e identificado com nome de cada colaborador, armários identificados.



Departamentos: Fiscal e Contabilidade

Antes: Excesso de documentos nas mesas e paredes, objetos sem utilidades, objetos pessoais, materiais sujos e desorganizados.



Depois, pontos positivos: Mesas e gavetas organizadas, equipamentos de informática limpos, separação de documentos por assunto, identificados e com a logomarca de forma padrão.



Departamentos: Financeiro e Controladoria

Antes: Excesso de documentos nas mesas, fios espalhados, muitos papéis colados nas paredes, objetos de informática amontoados.



Depois, pontos positivos: Armário identificado e organizado, fios juntos e presos, somente objetos necessários nas mesas, sem excesso de materiais de expediente.



manuli
fitasa

Departamento: PCP

Antes: caixas sem identificação, lista de ramais suja, gavetas bagunçadas, objetos sem identificação.



Depois, pontos positivos: mesas e gavetas organizadas, armário com objetos separados e identificados e principalmente criatividade do setor para a separação de lixo mesmo sem terem lixeiras próprias para essa separação.



manuli
fitasa

Departamento: Stretch

Antes: materiais misturados, objetos obstruindo as marcações de segurança, materiais espalhados.



Depois, pontos positivos: separação dos materiais, corredores sem objetos para passagem das empilhadeiras, máquinas limpas, solo demarcado, materiais prontos paletizados.



APÊNDICE F – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA RECICLAGEM DO PROGRAMA 5S NOS ESCRITÓRIOS

| SEIRI - Ao separar aquilo que é realmente necessário ao trabalho daquilo que é supérfluo, ou desnecessário, passando-o para outros que possam fazer uso dele ou simplesmente descartando, conseguimos melhorar a arrumação e dar lugar ao novo. | CONFORME | NÃO CONFORME |
|--|-----------------|---------------------|
| O material de consulta está em local adequado conforme a frequência de uso (Normas, procedimentos, orientações)? Entende-se por local adequado: pastas em gavetas ou arquivos no computador. | | |
| Os objetos estão próximos de acordo com a frequência de uso? | | |
| Existem objetos ou documentos desnecessários nas gavetas? | | |
| Estão colocados em local adequado materiais de uso comum (grampeador grande, furador grande, papel rascunho, dicionário, livro de protocolo, álcool e outros)? | | |
| Existem documentos ou objetos desnecessários dentro de armários ou estantes? | | |
| Todos os móveis/cadeiras/mesas são necessários? Há excesso? | | |
| Os quadros de avisos são necessários? Há excesso? | | |
| Os posters, adesivos, quadros com mensagens são necessários? Há excesso? | | |
| Estão sob a mesa somente os objetos necessários ao uso constante (1 caneta, 1 borracha, 1 lapiseira, 1 grampeador, 1 furador, régua, papel rascunho, 1 bandeja de entrada, 1 bandeja de saída, agenda)? | | |
| SUBTOTAL | | |

| SEITON - É literalmente arrumar tudo, deixar as coisas arrumadas e em seu devido lugar para que seja possível encontrá-las facilmente sempre que necessário. Assim, evita-se o desperdício de tempo e energia. | CONFORME | NÃO CONFORME |
|---|-----------------|---------------------|
| A disposição dos móveis permite um bom fluxo? | | |
| As bandejas de documentos estão ocupando muito espaço? Elas estão identificadas? | | |
| A disposição do telefone permite um bom fluxo de trabalho? | | |
| Os objetos, documentos, livros, estão ordenados dentro das gavetas, armários? | | |

| | | |
|---|--|--|
| Os arquivos estão identificados, etiquetados e com identificação? | | |
| As tensões elétricas estão identificadas (110 V, 220 V)? | | |
| Os móveis, equipamentos, objetos e outros estão identificados? | | |
| As portas, corredores, passagens e áreas estão identificadas? | | |
| É possível localizar documentos de uso contínuo ou objetos em menos de 30 segundos? | | |
| SUBTOTAL | | |

| SEISO - Agora que você já tirou tudo que era desnecessário e deixou tudo em ordem, é preciso manter assim. Ambientes e objetos limpos. | CONFORME | NÃO CONFORME |
|---|-----------------|---------------------|
| Existe a atividade de limpeza autônoma pela equipe em mesas, computadores, telefones? | | |
| Está sobre a mesa somente o trabalho do momento? | | |
| Existem cestas de lixo suficientes e colocadas em locais adequados? | | |
| Chão, janelas, paredes, portas, mesas, cadeiras, vidros, armários, estantes, estão limpos? | | |
| Monitores, teclados, mouses e telefones estão limpos? | | |
| Garrafas de café, água, copos estão em local adequado? | | |
| As condições de ventilação, ruído, iluminação, cheiro e temperatura são adequadas? | | |
| Existem extintores de incêndio próximo às salas? Estão identificados? | | |
| Os fios dos equipamentos estão bem acondicionados? | | |
| As cadeiras e equipamentos de informática estão ergonomicamente adequados? | | |
| O Mapeamento de risco foi revisado? Está em local visível? | | |
| O local de trabalho está limpo? | | |
| O aspecto geral da sala é agradável? | | |
| SUBTOTAL | | |

| SEIKETSU - devem ser elaboradas normas para detalhar as atividades do 5S que serão executadas no dia-a-dia e as responsabilidades de cada um, exemplo: manter o ambiente de trabalho limpo e lugares de áreas comuns. | CONFORME | NÃO CONFORME |
|--|-----------------|---------------------|
| A nova logomarca já foi substituída em impressos, relatórios, documentos diversos? | | |
| Existe um controle do fluxo dos documentos que circulam no próprio setor ou com outros setores? | | |
| O Manual da Qualidade (entregue na integração) é utilizado? | | |
| Todos os colaboradores utilizam crachá de identificação? | | |
| Existe o hábito de tomar cafezinho e água próximo aos computadores? | | |
| SUBTOTAL | | |

| SHITSUKE – Responsabilidade, comprometimento, melhorias contínuas, disciplina, padronização de procedimentos... | CONFORME | NÃO CONFORME |
|--|-----------------|---------------------|
| Todos têm conhecimento das normas da empresa? | | |
| Os horários estão sendo cumpridos? | | |
| Os membros da equipe informam para onde vão ao sair da sala (Plano de Vão)? | | |
| As luminárias são desligadas ao final do expediente? Todas as janelas são fechadas? | | |
| Existe compromisso em promover os 5S no dia-a-dia? | | |
| Os membros das equipes vêm sendo elogiados pela gerência? | | |
| SUBTOTAL | | |

| Departamento: | CONFORME | NÃO CONFORME |
|----------------------|-----------------|---------------------|
| TOTAL | | |

APÊNDICE G – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA RECICLAGEM DO PROGRAMA 5S NA PRODUÇÃO

| SEIRI - Ao separar aquilo que é realmente necessário ao trabalho daquilo que é supérfluo, ou desnecessário, passando-o para outros que possam fazer uso dele ou simplesmente descartando, conseguimos melhorar a arrumação e dar lugar ao novo. | CONFORME | NÃO CONFORME |
|--|-----------------|---------------------|
| Existem na área instrumentos, ferramentas ou objetos sem necessidade? | | |
| Os materiais de uso estão em quantidade adequada? | | |
| Os materiais estão devidamente armazenados / arrumados? | | |
| Os registros / controles da área estão organizados e com fácil acesso? | | |
| As ferramentas e instrumentos de uso contínuo estão bem acondicionadas no próprio posto de trabalho? | | |
| SUBTOTAL | | |

| SEITON - É literalmente arrumar tudo, deixar as coisas arrumadas e em seu devido lugar para que seja possível encontrá-las facilmente sempre que necessário. Assim, evita-se o desperdício de tempo e energia. | CONFORME | NÃO CONFORME |
|---|-----------------|---------------------|
| Os materiais / ferramentas da área estão devidamente identificados? | | |
| Os locais em que são armazenados os materiais / ferramentas, permitem uma boa conservação dos mesmos? | | |
| As embalagens estão em locais identificados? | | |
| Todos conhecem a distribuição dos materiais nos meios de armazenagem? | | |
| As bancadas e locais de trabalho são mantidos em ordem durante a execução do trabalho? | | |
| SUBTOTAL | | |

| SEISO - Agora que você já tirou tudo que era desnecessário e deixou tudo em ordem, é preciso manter assim. Ambientes e objetos limpos. | CONFORME | NÃO CONFORME |
|---|-----------------|---------------------|
| Os equipamentos estão limpos e organizados? | | |
| Existem na área cestos destinados a colocação de lixo? Se existem, estão bem identificados? | | |
| Os armários e as ferramentas / materiais neles contidos / paredes estão limpos? | | |
| Os sanitários estão limpos? | | |
| SUBTOTAL | | |

| SEIKETSU - Devem ser elaboradas normas para detalhar as atividades do 5S que serão executadas no dia-a-dia e as responsabilidades de cada um, exemplo: manter o ambiente de trabalho limpo e lugares de áreas comuns. | CONFORME | NÃO CONFORME |
|--|-----------------|---------------------|
| Os colaboradores estão utilizando os E.P.I.'s corretamente? | | |
| Os corredores estão devidamente demarcados, bem como as áreas de extintores, hidrantes e saídas de emergência? | | |
| Os colaboradores estão orientados quanto a quem comunicar em caso de acidente ou de ser verificada condição ou ato inseguro? | | |
| Existem no setor evidências de condições inseguras? Caso exista já foi tomada alguma providência para sanar o problema? | | |
| SUBTOTAL | | |

| SHITSUKE – Responsabilidade, comprometimento, melhorias contínuas, disciplina, padronização de procedimentos... | CONFORME | NÃO CONFORME |
|--|-----------------|---------------------|
| Os colaboradores estão dando importância ao manter o Programa 5S? | | |
| Todos estão utilizando uniformes? | | |
| Todos estão respeitando os avisos de não fumar, utilizar protetor auricular e proteção com E.P.I.'s? | | |

| | | |
|---|--|--|
| Os colaboradores estão se preocupando com o cumprimento do programa 5s? | | |
| SUBTOTAL | | |

| Departamento: | CONFORME | NÃO CONFORME |
|----------------------|-----------------|-------------------------|
| TOTAL | | |

APÊNDICE H - COMPILAÇÃO DE DADOS DA AVALIAÇÃO

